VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM

KINH TẾ THỊ TRƯỜNG VÀ NHỮNG ƯU NHƯỢC ĐIỂM CỦA NÓ

1. Khái niệm kinh tế thị trường:

- Nền kinh tế được coi như một hệ thống các quan hệ kinh tế. Khi các quan hệ kinh tế giữa các chủ thể biểu hiện qua mua, bán hàng hoá, dịch vụ trên thị trường (người bán cần tiền, người mua cần bán và họ phải gặp nhau trên thị trường) thì nền kinh tế đó gọi là nền kinh tế thị trường.

- Kinh tế thị trường là cách tổ chức nền kinh tế - xã hội, trong đó các quan hệ kinh tế của các cá nhân, các doanh nghiệp đều biểu hiện qua quan hệ mua, bán hàng hoá, dịch vụ trên thị trường và thái độ cư xử của từng thành viên chủ thể kinh tế là định hướng vào việc tìm kiếm lợi ích của chính mình theo sự dẫn dắt của giá cả thị trường.

- Kinh tế thị trường là kinh tế hàng hoá phát triển ở trình độ cao. Khi tất cả các quan hệ kinh tế trong quá trình tái sản xuất xã hội đều được tiền tệ hoá, các yếu tố của sản xuất như: đất đai và tài nguyên, vốn bằng tiền và vốn vật chất, sức lao động, công nghệ và quản lý, các sản phẩm dịch vụ tạo ra, chất xám đều là đối tượng mua - bán và hàng hoá.

2. Những ưu điểm (đặc trưng) của kinh tế thị trường

Nền kinh tế thị trường là nền kinh tế tự do cạnh tranh. Doanh nghiệp muốn đứng vững được trên thị trường phải luôn luôn đổi mới về sản phẩm, về tổ chức quản lý. Do vậy, nó luôn tạo ra lực lượng sản xuất cho xã hội, tạo ra sự dư thừa hàng hoá để cho phép thoả mãn nhu cầu ở mức tối đa.

Ưu điểm:

Kinh tế thị trường luôn tạo ra cơ hội cho mọi người sáng tạo, luôn tìm cách để cải tiến lối làm việc và rút ra những bài học kinh nghiệm về thành công hay thất bại để phát triển không ngừng.
Kinh tế thị trường tạo ra cơ chế đào tạo, tuyển chọn, sử dụng người quản lý kinh doanh năng động, có hiệu quả và đào thải các nhà quản lý kém hiệu quả.

Kinh tế thị trường tạo ra môi trường kinh doanh tự do, dân chủ trong kinh tế bảo vệ lợi ích người tiêu dùng.

3. Những khuyết tật của kinh tế thị trường

Kinh tế thị trường là một hệ thống tự điều chỉnh nền kinh tế, bảo đảm có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao, dư thừa và phong phú hàng hóa. Dịch vụ được mở rộng và coi như là hàng hoá. Thị trường năng động, luôn luôn đổi mới mặt hàng, công nghệ.

Song ngoài những ưu điểm nêu trên, kinh tế thị trường còn tồn tại một số khuyết tật sau:

- Kinh tế thị trường chú trọng đến những nhu cầu có khả năng thanh toán, không chú ý đến những nhu cầu cơ bản của xã hội.

- Kinh tế thị trường, đặt lợi nhuận lên hàng đầu , cái gì có lãi thì làm, không có lãi thì thôi nên nó không giải quyết được cái gọi là "hàng hoá công cộng" (đường xá, các công trình văn hoá, y tế và giáo dục .v.v.)

- Trong nền kinh tế thị trường có sự phân biệt giàu nghèo rõ rệt: giàu ít, nghèo nhiều, bất công xã hội.

Do tính tự phát vốn có, kinh tế thị trường có thể mang lại không chỉ có tiến bộ mà còn cả suy thoái, khủng hoảng và xung đột xã hội nên cần phải có sự can thiệp của Nhà nước.

Sự can thiệp của Nhà nước sẽ đảm bảo hiệu quả cho sự vận động của thị trường được ổn định, nhằm tối đa hoá hiệu quả kinh tế, bảo đảm định hướng chính trị của sự phát triển kinh tế, sửa chữa khắc phục những khuyết tật vốn có của kinh tế thị trường, tạo ra những công cụ quan trọng để điều tiết thị trường ở tầm vĩ mô. Bằng cách đó Nhà nước mới có thể kiềm chế tính tự phát của kinh tế thị trường, đồng thời kính thích đối với sản xuât thông qua trao đổi hàng hoá dưới hình thức thương mại.

KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP

TRONG CƠ CHẾ THỊ TRƯỜNG

1. Khái niệm kinh doanh - nguyên tắc kinh doanh
2. Những đòi hỏi của kinh tế thị trường đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp
    - Nhiệm vụ của các doanh nghiệp trong cơ chế thị trường

o Điều kiện tồn tại và phát triển của các loại hình doanh nghiệp trong cơ chế thị trường

1. Khái niệm kinh doanh - nguyên tắc kinh doanh

Kinh doanh là việc đầu tư tiền của, sức lực, trí tuệ, kỹ thuật và công nghệ vào một số hoặc tất cả các công đoạn của quá trình sản xuất đến tiêu thụ sản phẩm, hàng hoá và dịch vụ theo nhu cầu của thị trường nhằm mục đích sinh lợi.

Như vậy, mục tiêu chính của kinh doanh là nhằm tạo ra lợi nhuận. Nhưng vì mỗi doanh nghiệp thường có rất nhiều nhu cầu và không đòi hỏi phải có sự phân loại các nhu cầu- có nghĩa là cần có sự lựa chọn mục tiêu. Doanh nghiệp cần đặt lên hàng những mục tiêu nào gần nhất, có khả năng thực hiện lớn nhất. Vì vậy, việc lựa chọn mục tiêu này cũng như việc lựa chọn mục tiêu lâu dài nhất đòi hỏi phải được thực hiện trong những khoảng thời gian dài hơn.

Đối với doanh nghiệp thương mại hoạt động trong lĩnh vực phân phối và lưu thông hàng hoá thường có 5 mục tiêu cơ bản như: lợi nhuận, thoả mãn các nhu cầu cho khách hàng, chất lượng, giá cả, dịch vụ và cạnh tranh.

Để có thể thực hiện thắng lợi mục tiêu kinh doanh, các doanh nghiệp thương mại hoạt động trên thương trường đều phải tuân thủ những nguyên tắc sau:

1. Sản xuất, kinh doanh những hàng hoá dịch vụ có chất lượng tốt, đáp ứng nhu cầu của khách hàng (kinh doanh cái mà thị trường cần).
2. Trong kinh doanh trước hết phải thu hút được khách hàng, rồi sau đó mới nghĩ đến cạnh tranh.
3. Trong kinh doanh khi làm lợi cho mình đồng thời phải làm lợi cho khách hàng.
4. Phải luôn tìm kiếm thị trường đang lên và chiếm lĩnh thị trường một cách nhanh chóng.
5. Tích cực đầu tư tài năng và nguồn lực để tạo ra nhiều giá trị sản phẩm.
6. Phải nhận thức và nắm cho được nhu cầu của thị trường để đáp ứng một cách đầy đủ.

Trong nền kinh tế thị trường, mọi hoạt động kinh doanh hàng hoá, dịch vụ bao giờ cũng tuân theo cơ chế thị trường và thông qua hoạt động của doanh nghiệp.

2. Những đòi hỏi của kinh tế thị trường đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

a. Nhiệm vụ của các doanh nghiệp trong cơ chế thị trường

Trong nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp đều có nhiệm vụ chung sau:

- Hoạt động kinh doanh đáp ứng yêu cầu của thị trường.
- Thực hiện đầy đủ các cam kết với khách hàng về sản phẩm, dịch vụ. Giải quyết thoả đáng các quan hệ lợi ích với các chủ thể kinh doanh theo nguyên tắc bình đẳng, cùng có lợi.
- Chăm lo đời sống của người lao động trong doanh nghiệp.
- Bảo toàn và tăng trưởng vốn, mở rộng trong doanh nghiệp.
- Bảo vệ môi trường, bảo vệ sản xuất, bảo đảm an ninh, an toàn trật tự xã hội.
- Chấp hành luật pháp, thực hiện chế độ hạch toán thống kê thống nhất và các nghĩa vụ đối với Nhà nước.

b. Điều kiện tồn tại và phát triển của các loại hình doanh nghiệp trong cơ chế thị trường.

Để các doanh nghiệp có thể thực hiện hoạt động sản xuất kinh doanh trong cơ chế thị trường đòi hỏi phải có những điều kiện về tầm vi mô và vĩ mô.

Về tầm vĩ mô:

Doanh nghiệp phải có tư cách pháp nhân đầy đủ, doanh nghiệp phải thành lập một cách hợp pháp (được cấp giấy phép kinh doanh) và có đủ số vốn pháp định.

Các doanh nghiệp cần phải xác định cho mình một chiến lược kinh doanh thích hợp.

Phần lớn các doanh nghiệp hiện nay chưa có chiến lược phát triển dài hạn, kể cả các doanh nghiệp có mục tiêu kinh doanh rõ ràng, nếu có chăng cũng chỉ là mục đích mang tính định hướng chứ chưa có một phương án cụ thể.

Đối với các doanh nghiệp, việc xác định một chiến lược lâu dài có ý nghĩa rất lớn. Nó sẽ giúp doanh nghiệp không những thích nghi được với những biến động của thị trường mà còn chủ động thay đổi và hạn chế các biến động xấu.

Chiến lược của doanh nghiệp bao gồm nhiều nội dung trong đó đáng chú ý là việc phân tích và xác định hiệu quả kinh tế - xã hội cần phải đạt tới, đổi mới nâng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến mẫu mã, quan hệ với khách hàng và thu hút thêm nguồn vốn với nước ngoài.

Nói chung, nội dung của chiến lược là phải trả lời câu hỏi: doanh nghiệp cần phải làm gì để tồn tại và phát triển trong tương lai? Để cho việc xác định chiến lược phát triển có căn cứ khoa học, doanh nghiệp cần phải đánh giá đúng hiện trạng của mình trong sản xuất kinh doanh, cần phải có các thông tin cần thiết từ thị trường. Nhà nước cũng cần hỗ trợ các thông tin cần thiết để giúp cho các doanh nghiệp định hướng chiến lược của mình cũng như ổn định các chính sách chế độ đối với doanh nghiệp trong thời kỳ nhất định.

Trong nền kinh tế thị trường, cùng việc thực hiện tốt các nhiệm vụ đã nêu trên thì trong kinh doanh, các doanh nghiệp cần phải chú ý đến 3 vấn đề cơ bản sau:

* **Một là**: *Phải xây dựng chiến lược kinh doanh đúng*

Chiến lược kinh doanh là phương hướng hoạt động của doanh nghiệp, nó quy định sản phẩm hoặc dịch vụ mà doanh nghiệp đảm nhận, quy mô kinh doanh, các nguồn lực của sản xuất, khả năng sinh lời cũng như triển vọng phát triển của doanh nghiệp.

Trong chiến lược kinh doanh, bộ phận quy định mục tiêu cần đạt về tài chính, hiệu quả kinh tế xã hội trong kinh doanh, tốc độ tăng trưởng, phương thức và quy mô kinh doanh. Các vấn đề liên quan đến tổ chức nội bộ và quan hệ với bên ngoài, các quyết định liên quan đến lao động và thu nhập của người lao động... là bộ phận chiến lược quan trọng nhất của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, cũng cần nhấn mạnh rằng trong nền kinh tế thị trường, hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp là hoạt động hướng tới cầu, hướng tới khách hàng và cạnh tranh trên thị trường. Vì thế, trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp phải bao gồm cả chiến lược khách hàng, chiến lược đối tượng cạnh tranh.

Việc xác định mục tiêu của chiến lược kinh doanh có ý nghĩa cực kỳ quan trọng và thông thường mục tiêu chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp bao gồm:

+ Lợi nhuận.

+ Tạo thế lực trong cạnh tranh.

+ An toàn, tránh rủi ro trong kinh doanh.

Mục tiêu của chiến lược kinh doanh sẽ được điều chỉnh tuỳ thuộc vào bối cảnh cụ thể của môi trường kinh doanh. Để thực hiện chiến lược đã được hoạch định, doanh nghiệp cần phải xây dựng và thực hiện một số chính sách: chính sách sản phẩm, chính sách giá cả, chính sách phân phối, chính sách giao tiếp, quảng cáo... và cũng cần phải có kế hoạch cụ thể để triển khai chiến lược kinh doanh.

* **Hai là**: *Phải nắm vững môi trường kinh doanh*

Hoạt động kinh doanh được thực hiện trong những môi trường cụ thể, mức sinh lời phụ thuộc trước hết vào khả năng phân tích và sự am hiểu môi trường kinh doanh của các doanh nghiệp. Từ đó hoạch định chiến lược kinh doanh và thực hiện chiến lược kinh doanh một cách nhất quán, năng động linh hoạt, không thụ động trước những rủi ro.

Môi trường kinh doanh là một thực thể khách quan bao gồm tất cả các chủ thể kinh doanh trên thị trường và tổng thể các yếu tố, các mối quan hệ tác động, chi phối mọi hành vi hoạt động của họ. Môi trường kinh doanh có thể chia làm 2 nhóm:

Nhóm 1: Gồm những yếu tố và các mối quan hệ mà các chủ thể kinh doanh có thể kiểm soát được. Để làm chủ được các mối quan hệ này, các nhà doanh nghiệp phải hiểu được các loại hình thái thị trường cũng như quan hệ tương ứng của nó, từ đó dự đoán tình huống, các rủi ro có thể xảy ra và có phương pháp ứng phó thích hợp. Trong điều kiện cạnh tranh, sự thành bại của hoạt động kinh doanh phụ thuộc rất lớn vào khả năng nắm bắt và làm chủ các yếu tố, các mối quan hệ của thị trường.

Nhóm 2: Gồm những yếu tố, những mối quan hệ nằm ngoài khả năng kiểm soát của các nhà doanh nghiệp như các yếu tố về chính trị, luật pháp, lạm pháp, tập quán, tôn giáo... Nhà doanh nghiệp phải tìm hiểu cặn kẽ để có phương thức xử lý thích hợp, đặc biệt, phải nghiên cứu, nắm vững luật pháp để thực hiện đúng, đảm bảo quyền lợi và trách nhiệm trong hoạt động kinh doanh trước pháp luật.

* **Ba là**: *Có cách ứng xử phù hợp với từng hình thái thị trường*

Đối với thị trường cạnh tranh hoàn hảo, mức cung, cầu và giá cả thị trường hoàn toàn do thị trường quyết định. Vì thế, các doanh nghiệp phải chấp nhận giá cả hình thành trên thị trường, đồng thời phải xác định lượng hàng bán ra sao cho có lợi nhất. Muốn xác định lượng hàng bán ra đạt lợi nhuận cao nhất, cần phải xác định điểm hoà vốn, phân tích được các loại chi phí, thu nhập... làm căn cứ tính toán, sao cho số lượng hàng hoá kinh doanh trên thị trường phải dừng ở mức độ đạt hiệu quả cao nhất, nếu ít hơn số lượng đó, hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp sẽ giảm đi.

Đối với thị trường độc quyền, thường là người bán quyết định giá cả. Nhà doanh nghiệp với tư cách là người bán phải tìm mức giá cả lợi cho mình, nhưng nếu muốn tăng lượng hàng hoá bán ra để có tổng doanh số và tổng lợi nhuận cao, nhà doanh nghiệp buộc phải giảm giá trên mỗi đơn vị hàng hoá.

Ở thị trường vừa có cạnh tranh, vừa có độc quyền để bán được hàng hoặc để giành được ưu thế trong cạnh tranh dịch vụ, doanh nghiệp phải: cải tiến nâng cao chất lượng hàng hoá, dịch vụ; hạ giá thành sản phẩm; đổi mới các phương pháp mua bán, thanh toán giao tiếp... nâng cao trình độ văn minh thương nghiệp; tăng cường quảng cáo và các dịch vụ khi bán hàng.

VAI TRÒ VÀ SỰ CẦN THIẾT CỦA CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP

1. Khái niệm chiến lược kinh doanh
2. Ưu điểm của chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh là bộ phận quan trọng nhất trong toàn bộ chiến lược của doanh nghiệp. Các bộ phận khác của chiến lược chung phải căn cứ vào chiến lược kinh doanh để xây dựng và hiệu chỉnh. Chiến lược kinh doanh có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với sự tồn tại và hoạt động của doanh nghiệp. Nó định ra được các mục tiêu lớn, theo đó cần phải huy động hợp lý các nguồn lực cả ngắn hạn và dài hạn. Nó đảm bảo cho các kế hoạch không bị lạc hướng. Chiến lược kinh doanh được xây dựng tốt giúp cho doanh nghiệp thu được nhiều lợi nhuận, có chỗ đứng vững chắc an toàn trong kinh doanh, chủ động thích ứng với môi trường kinh doanh.

Chính vì những lý do trên mà trong hoạt động kinh doanh của mình, các doanh nghiệp cần phải xây dựng cho mình một chiến lược kinh doanh phù hợp với từng điều kiện và hoàn cảnh cụ thể, đây chính là yêu cầu cần thiết đối với bất cứ một doanh nghiệp nào.

1. Khái niệm chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh là phương hướng hoạt động của doanh nghiệp, nó quy định loại sản phẩm hoặc dịch vụ mà doanh nghiệp đảm nhận, quy mô kinh doanh, các nguồn lực sản xuất, khả năng sinh lợi cũng như triển vọng phát triển của doanh nghiệp.

2. Ưu điểm của chiến lược kinh doanh

Như vậy, ta có thể thấy chiến lược của doanh nghiệp là một sản phẩm kết hợp những gì môi trường có? Những gì doanh nghiệp có thể? Những gì doanh nghiệp muốn? Nói chung, trong đời sống của doanh nghiệp, chiến lược là một nghệ thuật thiết kế tổ chức các phương tiện nhằm đạt tới các mục tiêu dài hạn (ở đây là mục tiêu kinh tế), các mối quan hệ với một môi trường biến đổi và cạnh tranh.

Xác định chiến lược là một công việc cần thiết đối với sự tồn tại và phát triển của bất cứ doanh nghiệp nào, bởi vì để tồn tại và phát triển trong cơ chế thị trường, cần phải biết rõ môi trường tồn tại của doanh nghiệp.

Chiến lược được hiểu như là một kế hoạch tổng hợp toàn diện thống nhất của doanh nghiệp. Nó đưa ra các xu hướng phát triển trong thời gian dài, khẳng định mục tiêu chủ yếu của doanh nghiệp, phác hoạ những nguồn lực cơ bản của doanh nghiệp, nó gợi ý những phương cách đối phó với những thay đổi bất trắc thường dễ gặp nhất của doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh. Vì vậy chiến lược là một kế hoạch cơ bản, nền tảng, có nhiệm vụ xác định (định vị) các nguồn lực, tạo ra sự thống nhất các nguồn lực tập trung vào các mục tiêu, sử dụng sức mạnh của tổ chức để thực hiện các mục tiêu đó.

Chiến lược cạnh tranh giúp các doanh nghiệp thương mại nắm bắt được các cơ hội thị trường và tạo được lợi thế cạnh tranh trên thị trường bằng cách vận dụng các nguồn lực có hạn của doanh nghiệp với kết quả cao nhằm đạt được mục tiêu đề ra, giúp cho doanh nghiệp phải xem xét và xác định nên đi theo hướng nào?

Môi trường kinh doanh biến đổi nhanh luôn tạo ra các cơ hội và nguy cơ trong tương lai (chiến lược kinh doanh sẽ giúp các doanh nghiệp tận dụng tốt các cơ hội và giảm bớt các nguy cơ liên quan đến môi trường kinh doanh).

Chiến lược kinh doanh giúp cho doanh nghiệp chuẩn bị tốt hơn để đối phó và làm chủ các diễn biến của thị trường.

Chiến lược kinh doanh còn giảm bớt rủi ro và tăng cường khả năng của các doanh nghiệp trong việc tận dụng các cơ hội kinh doanh khi chúng xuất hiện.

NỘI DUNG CHIẾN LƯỢC

1. Chiến lược mặt hàng kinh doanh và dịch vụ
2. Chiến lược thị trường
3. Chiến lược vốn kinh doanh
4. Chiến lược cạnh tranh
5. Chiến lược Marketing
6. Chiến lược con người

1. Chiến lược mặt hàng kinh doanh và dịch vụ

Chiến lược mặt hàng kinh doanh và dịch vụ của doanh nghiệp cần phải được xác định một cách cụ thể, từ đó doanh nghiệp có thể xây dựng được một chiến lược phù hợp làm định hướng cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong suốt một thời kỳ hay một thời điểm nào đó. Việc xác định những mặt hàng kinh doanh và dịch vụ cụ thể cũng nhằm tạo được lợi ích cho doanh nghiệp, cho khách hàng trên thị trường.

Khi xây dựng chiến lược mặt hàng kinh doanh và dịch vụ, các doanh nghiệp cũng nên đưa ra các điều kiện ưu đãi đối với khách hàng về những mặt hàng và dịch vụ mà doanh nghiệp kinh doanh, những ưu đãi có thể về: giá cả, các hình thức bảo vệ, hỗ trợ các hình thức dịch vụ sau bán hàng...

- Về giá cả: Doanh nghiệp có thể cung cấp cho khách hàng những mặt hàng kinh doanh hoàn toàn tương tự về tính năng tác dụng mà thị trường đang có hoặc chưa có với giá cả có thể thấp hơn hoặc cao hơn giá thị trường và hoàn toàn không làm ảnh hưởng đến những mặt hàng khác trên thị trường.

- Sự khác biệt của sản phẩm: Dựa vào lợi thế này của doanh nghiệp mà có thể cung cấp cho khách hàng những sản phẩm có sự khác biệt về tính kỹ thuật, về hình thức thoả mãn nhu cầu của họ, về hình thức mẫu mã, danh tiếng cũng như uy tín của doanh nghiệp

hoặc bất kỳ một tiêu thức nào mà khách hàng quan tâm. Sự khác biệt của mặt hàng kinh doanh mà doanh nghiệp lựa chọn nếu được khách hàng quan tâm, chú ý sẽ có thể trở thành tiêu thức về chất lượng và là nhân tố giữ vững thị trường mà doanh nghiệp nên phát huy.

- Về tốc độ cung ứng: Doanh nghiệp cần đáp ứng một cách tốt nhất độ thoả mãn của khách hàng bằng cách đưa đến cho khách hàng những mặt hàng kinh doanh và dịch vụ trong thời gian ngắn nhất. Điều này là hết sức quan trọng đối với những sản phẩm có sự nhạy cảm trên thị trường đối với khách hàng. Do đó doanh nghiệp càng đáp ứng tốt những đòi hỏi đó sẽ càng có lợi hơn.

2. Chiến lược thị trường:

Chiến lược thị trường là khâu cơ bản của doanh nghiệp. Mặt khác có thể thúc đẩy khả năng hoà nhập giữa sản xuất và tiêu dùng.

Chiến lược về thị trường dựa trên việc xác định một cách đúng đắn nhu cầu của khách hàng (có thể dự liệu kế hoạch và chu kỳ sản xuất). Nếu không xác định được đúng nhu cầu của khách hàng, không đưa ra được sản phẩm có khả năng nuôi dưỡng nhu cầu đó của khách hàng thì nhất định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp sẽ bị loại bỏ. Điều này dẫn đến mất thị trường tiêu thụ hoặc khả năng đầu tư của doanh nghiệp.

Để có thể dự liệu đúng nhu cầu của khách hàng, doanh nghiệp cần nghiên cứu và xem xét thị trường trên những lát cắt cơ bản sau:

- Phân loại và xác định đối tượng phục vụ của doanh nghiệp trong quá trình sản xuất kinh doanh (phân loại khách hàng).

- Xác định những biến động do doanh nghiệp sản xuất kinh doanh tác động vào đối tượng tiêu dùng mà doanh nghiệp đang hướng tới để từ đó xây dựng chiến lược cạnh tranh với bạn hàng khác.

Trong điều kiện của quá trình sản xuất kinh doanh, không có một nhà doanh nghiệp nào lại có thể đơn độc sống mà hoạt động có hiệu quả đem lại lợi nhuận cho con người và giá trị tuyệt hảo cho khách hàng nếu không chịu liên doanh liên kết với các chủ thể kinh doanh khác. Một thực tế đặt ra đối với các nhà doanh nghiệp là có thể họ phải thực hiện liên doanh ở từng khâu trong tất cả các mặt hoạt động. Sự liên kết, liên doanh như vậy là tiền đề tất yếu để tồn tại và thắng lợi trong cạnh tranh.

Chiến lược thị trường đòi hỏi phải xây dựng một kế hoạch có khả năng thích ứng được với toàn bộ nhu cầu của khách hàng. Kế hoạch này được phân chia thành những đơn vị kế hoạch chiến lược. Chúng có nhiệm vụ nắm chắc nhu cầu của khách hàng, phỏng đoán các khả năng cạnh tranh để có thể khắc phục, tránh điểm yếu và giành được thế mạnh.

3. Chiến lược vốn kinh doanh

Vốn kinh doanh của các doanh nghiệp thương mại có vai trò hết sức quan trọng, nó quyết định đến việc thành lập, hoạt động và phát triển của từng loại hình doanh nghiệp. Nó là điều kiện tiên quyết, quan trọng nhất cho sự ra đời, tồn tại và phát triển các doanh nghiệp. Do đó, tuỳ theo số vốn kinh doanh mà doanh nghiệp sẽ lựa chọn các loại hình kinh doanh cho phù hợp. Mặt khác, vốn kinh doanh của doanh nghiệp lớn hay nhỏ là một trong những điều kiện xếp doanh nghiệp vào loại hình kinh doanh theo quy mô lớn, trung bình hay nhỏ. Nó cũng là một trong những điều kiện để sử dụng các nguồn tiềm năng hiện có và tương lai về sức lao động, để mở rộng kinh doanh, phát triển thị trường, mở rộng lưu thông hàng hoá.

Trong cơ chế kinh tế mới, trong điều kiện mở rộng quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm trong sản xuất kinh doanh, việc doanh nghiệp có vốn và tích luỹ, tập trung được vốn nhiều hay ít có vai trò cực kỳ quan trọng trong việc đẩy mạnh kinh doanh. Tuy nhiên nó là một nguồn lực quan trọng để phát huy tài năng của ban lãnh đạo doanh nghiệp, nó là một điều kiện để thực hiện các chiến lược, sách lược kinh doanh...

Vốn kinh doanh của doanh nghiệp thương mại là yếu tố về giá trị. Nó chỉ phát huy tác dụng khi nguồn vốn này được bảo tồn và tăng lên được sau mỗi chu kỳ kinh doanh. Nếu vốn kinh doanh không được bảo tồn và tăng lên sau mỗi chu kỳ kinh doanh thì có thể doanh nghiệp sẽ phải chịu những thiệt hại lớn, có thể phải phá sản, do vốn kinh doanh đã không được sử dụng một cách hiệu quả.

Tóm lại, trong chiến lược kinh doanh, các doanh nghiệp cần hết sức chú trọng vấn đề vốn kinh doanh, phải xây dựng được các chính sách, biện pháp để bảo tồn vốn. Tiến hành phân tích kỹ danh mục vốn đầu tư để từ đó xác định được danh mục vốn đầu tư thích hợp cho từng loại hình kinh doanh của doanh nghiệp.

Việc phân tích danh mục vốn đầu tư cho doanh nghiệp có thể phân tích theo quy trình sau:

- Chọn cấp quản lý trong tổ chức để phân tích.

- Xác định được đơn vị phân tích.

- Lựa chọn phương án đầu tư vốn.

- Thu thập và phân tích số liệu.

- Dựng và phân tích các ma trận vốn đầu tư.

- Xác định danh mục vốn đầu tư thích hợp.

4. Chiến lược cạnh tranh

Trong chiến lược kinh doanh nói chung cũng như trong chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp cần xác định được lĩnh vực, ngành kinh doanh và cách thức cạnh tranh. Chiến lược cạnh tranh chủ yếu gồm 3 yếu tố cấu thành:

a. Lựa chọn sản phẩm thị trường:

Sự lựa chọn này nhằm giải đáp được câu hỏi: sản phẩm gì doanh nghiệp cần kinh doanh, thị trường nào doanh nghiệp cần khai thác?. Thông thường, doanh nghiệp nên lựa chọn phương pháp ma trận như sau để xác định sự lựa chọn sản phẩm thị trường:

Sản phẩm đang có Sản phẩm mới

Thị trường đang có Tiếp tục thâm nhập sâu vào thị trường Phát triển sản phẩm

b. Lựa chọn phương thức cạnh tranh:

Có 3 phương thức lựa chọn để cạnh tranh trong phạm vi lĩnh vực kinh doanh trên thị trường.

- Chỉ đạo về chi phí - giá cả: Một đối thủ cạnh tranh mạnh là người có khả năng lãnh đạo về chi phí giá cả, nghĩa là đạt được chi phí thấp bằng cách tiết kiệm, kinh nghiệm hoặc nhờ những nhân tố chi phí thấp…

- Nổi bật (khác biệt hóa): Doanh nghiệp muốn cạnh tranh hữu hiệu là doanh nghiệp có thể mời chào người tiêu dùng những lợi thế nổi bật của doanh nghiệp như công nghệ tốt hơn, dịch vụ tốt hơn, phân phối thuận lợi hơn hay uy tín tốt hơn.

- Trọng tâm chú ý: Doanh nghiệp cạnh tranh mạnh là doanh nghiệp có khả năng tập trung thoả mãn các nhóm tiêu thụ cao cấp. Song với việc dùng chi phí thấp có thể phát triển cả chiến lược nổi bật trong phạm vi hẹp.

c. Lựa chọn hành động cạnh tranh

Tức là doanh nghiệp phải xác định được cách thức mà doanh nghiệp phải đối phó trong kinh doanh. Có thể doanh nghiệp cần có những hoạt động chính như:

- Hội nhập cạnh tranh: Trong kinh doanh, doanh nghiệp là người tìm thị trường mới (doanh nghiệp là người bắt đầu) hay doanh nghiệp là người nhập cuộc.

- Chống lại: Doanh nghiệp sẽ phải đối phó như nào (trực tiếp hay gián tiếp) hoặc là liên minh với những đối thủ cạnh tranh khác hoặc với những người ngoài cuộc để chống lại đối thủ.

- Đầu tư: Đối với sản phẩm trên thị trường hiện tại, doanh nghiệp sẽ làm gì để đầu tư thêm hay doanh nghiệp vẫn giữ nguyên mức độ, khai thác thêm hay có ý định bỏ cuộc…

- Phát triển nội bộ - đối ngoại: Doanh nghiệp hoạt động kinh doanh dự định phát triển trên cơ sở tự lực, lôi kéo thêm các doanh nghiệp khác hay sát nhập với những doanh nghiệp đó?

- Triển vọng về thời gian: Các doanh nghiệp cần xác định cho được hành động kinh doanh nào là tạm thời, là ngắn hạn và hành động nào là lâu dài…

5. Chiến lược Marketing

Chiến lược Marketing bao gồm việc lựa chọn các khu vực thị trường, các mục tiêu và xác định các phương pháp để đạt được điều đó thông qua các thủ thuật Marketing hỗn hợp. Chiến lược Marketing bao gồm: chiến lược thâm nhập thị trường, chiến lược phát triển thị trường, phát triển sản phẩm và đa dạng hoá kinh doanh.

Trong quá trình thành lập chiến lược Marketing, các doanh nghiệp cần tiến hành thăm dò, thử nghiệm rất nhiều yếu tố bằng cách là nêu lên những câu hỏi, những vấn đề thường xuyên có liên quan đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Việc suy nghĩ kỹ càng về nhiệm vụ kinh doanh của doanh nghiệp thực chất là đặt ra câu hỏi: “ Công việc kinh doanh của doanh nghiệp là gì và nó nên được làm như thế

nào?". Việc đặt ra câu hỏi như vậy mới dẫn doanh nghiệp đến việc đặt ra các mục tiêu, đến việc phát triển chiến lược và kế hoạch phát triển kinh doanh.

Chiến lược Marketing bao gồm việc lựa chọn các mục tiêu trên thị trường, và xác định các phương pháp để đạt được các mục tiêu đó thông qua các biện pháp Marketing đúng đắn, điều này sẽ dẫn đến sự hài lòng của người tiêu dùng và lợi nhuận cho doanh nghiệp. Trong chiến lược Marketing việc thâm nhập thị trường buộc doanh nghiệp phải có "âm mưu" cố gắng mở rộng hơn nữa tỷ trọng chiếm lĩnh thị trường bằng cách lôi kéo, chiếm đoạt người tiêu dùng những sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Muốn phát triển thị trường thì doanh nghiệp sẽ phải tập trung mọi nỗ lực của mình vào những khu vực thị trường nào mà trước đây mình chưa có chỗ đứng.

Cùng với nó là việc doanh nghiệp không ngừng phát triển sản phẩm và tạo ra được những sản phẩm mới. Khi đã sáng tạo ra sản phẩm và dịch vụ mới thì doanh nghiệp mới bành trướng được trên thị trường. Đó chính là chiến lược đa dạng hoá kinh doanh trong chiến lược Marketing chung của doanh nghiệp (đa dạng hoá là việc doanh nghiệp bành trướng ra thị trường bằng các sản phẩm, dịch vụ mới mà từ trước đến nay doanh nghiệp chưa tiến hành kinh doanh).

Việc lựa chọn chiến lược Marketing phụ thuộc vào rất nhiều các nhân tố lớn như: Sự phát triển của thị trường, sự phát triển của công nghệ, các hành động cạnh tranh… các hành động của Nhà nước, các cơ sở sản xuất và các yêu cầu sản xuất, các điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp, tài năng quản lý, các chính sách sản phẩm, thể loại ngành kinh doanh, sự trợ giúp về tài chính…

Khi thành lập và thực hiện các quyết định chiến lược Marketing có thể cho thấy rằng trong hoạt động kinh doanh của mình, chiến lược Marketing là một kế hoạch hành động toàn diện. Nó được thành lập là để đáp ứng những đòi hỏi của một doanh nghiệp nhất định. hoạt động trong một ngành kinh doanh nhất định và trong một môi trường nhất định.

Môi trường Marketing của một doanh nghiệp trong bất cứ một ngành kinh doanh nào đều luôn luôn thay đổi và sự thách thức đối với doanh nghiệp là phải hiệu chỉnh các hoạt động của mình cho phù hợp với những yêu cầu mới, đòi hỏi mới và điều kiện mới.

Những doanh nghiệp nào không làm được việc đó sẽ bị loại ra khỏi vòng kinh doanh. Nếu một doanh nghiệp nào đó không phân tích một cách cẩn thận, kỹ càng tình hình hiện tại và không dự đoán được điều kiện tương lai một cách thực tế thì sự sống còn

của nó trong thị trường luôn luôn biến động là một điều rất đáng ngờ. Khi phân tích tình hình hiện tại, có những vấn đề sau cần được đặt ra đối với doanh nghiệp:

1. Doanh nghiệp đang kinh doanh cái gì?
2. Vị trí của doanh nghiệp trong ngành kinh doanh này là như thế nào?
3. Ai là khách hàng của doanh nghiệp? Thị trường của doanh nghiệp ở đâu?
4. Uy tín của doanh nghiệp trong con mắt của khách hàng như thế nào.v.v.

Và để dự đoán tình hình trong tương lai, doanh nghiệp cũng có thể đặt ra một số câu hỏi như:

- Doanh nghiệp muốn kinh doanh cái gì trong thời gian tính từ khi doanh nghiệp bắt đầu kinh doanh.
- Doanh nghiệp muốn chiếm lĩnh tỷ trọng thị trường là bao nhiêu?
- Doanh nghiệp có thể đầu tư tài chính cho sự phát triển của mình như thế nào?
- Những loại khách hàng nào sẽ tạo lập thành thị trường của doanh nghiệp?

Lập kế hoạch chiến lược Marketing có nghĩa là doanh nghiệp sẽ phải tổ chức xác lập các biện pháp tổng hợp được kế hoạch hoá để phát triển một chiến lược, một kế hoạch hành động rất toàn diện. Có rất nhiều các hành động tạo thành quá trình đó, chúng bao gồm: Phân tích những cơ hội thị trường, đáp ứng những yêu cầu của thị trường bằng cách thực hiện những thay đổi cần thiết trong sản phẩm và trong dịch vụ, tiến hành những biện pháp giá cả và những biện pháp thúc đẩy, quảng cáo cần thiết, đánh giá những kênh phân phối…

Bất cứ một kế hoạch chiến lược Marketing nào bao giờ cũng phải có các mục tiêu chung và các chính sách chung. Có thể có rất nhiều cơ hội thị trường hấp dẫn trong môi trường, nhưng chúng có thể không phù hợp với những gì mà doanh nghiệp đang tiến hành. Chúng ta đều biết, khi doanh nghiệp tham gia vào ngành kinh doanh hoàn toàn mới lạ thì có nguy cơ dẫn đến sụp đổ. Do đó, việc doanh nghiệp cần cân nhắc sắp đặt các mục tiêu và chính sách của mình với các cơ hội của thị trường là việc làm đòi hỏi một trách nhiệm rất cao, rất nặng nề đối với những ai nhận phần phân tích các cơ hội có ở trên thị trường.

Sự phân tích cơ hội thị trường đòi hỏi phải có sự đánh giá chi tiết các xu hướng quan trọng và những xu hướng hiện tại liên quan đến môi trường và hoạt động của các doanh nghiệp. Một sự đánh giá phân tích như vậy phải thể hiện được tính quan trọng và ảnh hưởng lâu dài của chúng.

Việc phân tích sâu sắc các cơ hội của thị trường và các xu hướng sẽ là tiền đề cần thiết để doanh nghiệp tiến hành lập kế hoạch chiến lược . Tất nhiên việc này yêu cầu thành lập những định đề cơ sở chính xác trước khi lập chiến lược Marketing. Những định đề, luận điểm đó sẽ là cơ sở để lập kế hoạch chiến lược Marketing cho thời gian tới của doanh nghiệp. Một khi chiến lược Marketing đã được xác lập thì các kế hoạch hành động cùng với các hướng dẫn thi hành cũng cần phải được soạn thảo. Kế hoạch hành động này khi được đem vào thực tế áp dụng sẽ dẫn đến kết quả là đạt được các mục tiêu mà doanh nghiệp đã đề ra trong hoạt động kinh doanh.

Điều hết sức quan trọng là những kế hoạch và chương trình như vậy phải được liên hệ, liên kết với việc đạt được mục tiêu đã đề ra. Cần phải có những nỗ lực phối hợp để làm sao các kế hoạch này là cụ thể và toàn diện.

Chiến lược Marketing cần phải được kiểm tra, dù chiến lược đó là chiến lược phân chia khu vực thị trường, thâm nhập thị trường hay là phát triển để củng cố thị trường. Sự kiểm tra sát sao là rất quan trọng vì nó giúp cho các chiến lược liên kết thành một khối thống nhất.

6. Chiến lược con người

Để chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp được thực hiện tốt, có tính khả thi cao thì cùng với việc hoạch định chiến lược, các doanh nghiệp cần phải coi trọng và xây dựng một chiến lược có tính khoa học cao nhằm làm cho kế hoạch chiến lược kinh doanh đạt được mục tiêu đã đề ra, đó chính là "chiến lược con người".

Ở đây, chiến lược con người mà doanh nghiệp vạch ra chính là hệ thống cơ chế quản lý con người trong doanh nghiệp, cơ chế này có ảnh hưởng trực tiếp đến tình hình hoạt động kinh doanh theo định hướng chiến lược của doanh nghiệp cũng như nó có ảnh hưởng trực tiếp đến tình trạng ở lại hoặc ra đi của những người hiện tại và tương lai trong nội bộ doanh nghiệp. Chính vì vậy, nó là cơ chế mạnh mẽ nhất và hiệu quả nhất trong việc định hình bối cảnh nội dung và việc thực hiện chiến lược kinh doanh.

Về bối cảnh tổ chức:

Những ảnh hưởng mà bộ máy tổ chức gây tác động tạo nên một số thông số đặc thù cho doanh nghiệp, đó là: tập hợp các niềm tin, tiêu chuẩn, cách thức làm việc.v.v. và các khả năng này là các lực lượng, động lực cho việc thực hiện chiến lược của doanh nghiệp. Các lĩnh vực của bối cảnh tổ chức bị tác động ảnh hưởng của bộ máy tổ chức:

+ Sự rõ ràng của chiến lược:

Đó là mức độ giác ngộ mà những người trong doanh nghiệp nhận thức được cái gì là quan trọng cần phải làm để có thể thành công về mặt chiến lược. Sự rõ ràng về chiến lược có thể được đặc trưng bởi tính phổ cập chiến lược (mọi người có nhận thức được nó không) và bản thân sự rõ ràng của chiến lược (các mục tiêu chiến lược và bản thân chiến lược có rõ ràng không).

+ ***Sự sẵn có của thông tin:***

Thể hiện ở chỗ người ra quyết định và người hành động có sẵn thông tin ở mức độ nào.

+ ***Kỹ năng, khả năng độc lập:***

Đó là mức độ các nhân viên có đủ trình độ cần thiết để thực hiện các nhiệm vụ của mình hay không, điều này bị ảnh hưởng mạnh và chủ yếu bởi cơ chế quản lý con người (tuyển, bổ nhiệm…)

+ ***Mức độ sáng tạo:***

Đó là mức độ con người có thể tích cực hoá các hoạt động, ứng dụng các ý tưởng mới, các phương pháp làm việc mới.

+ ***Mức độ hợp tác:***

Là mức độ con người hoặc các đơn vị tổ chức trong doanh nghiệp có thiên hướng hành động một cách cô lập, khép kín hay có xu hướng sẵn sàng hợp tác lẫn nhau.

+ ***Nhận thức:***

Đó là mức độ con người hiểu được cái gì quan trọng dưới lập trường của doanh nghiệp, điều này gần tương tự với sự rõ ràng chiến lược mặc dù không hoàn toàn như vậy. Sự khác biệt ở đây thể hiện sự rõ ràng về chiến lược là muốn chỉ ra sự rõ ràng về các hành động, các mục tiêu chiến lược, còn nhận thức liên quan đến các tiêu chuẩn, các giá trị. Điều này bị ảnh hưởng quan trọng, đặc biệt bởi hệ tư tưởng và cơ chế quản lý con người.

+ ***Động lực:***

Là mức độ con người được kính động vì lợi ích của doanh nghiệp hoặc họ áp dụng một lập trường thụ động.

Qua đây có thể nhận thấy trong chiến lược kinh doanh chung của doanh nghiệp thì vấn đề cần hết sức chú trọng là chiến lược con người. Do đó các doanh nghiệp cần: sử dụng tối đa năng lực của những người trong doanh nghiệp, không ngừng đào tạo chuyên môn cho họ và cũng cần có những biện pháp quản lý nhân viên trong doanh nghiệp nhằm đáp ứng được yêu cầu của việc kinh doanh.

QUY TRÌNH XÂY DỰNG

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP

- Bước 1: Tìm kiếm cơ hội kinh doanh và dự báo nhu cầu thị trường
- Bước 2: Xây dựng (hoạch định) chiến lược kinh doanh
- Bước 3: "Lựa chọn và quyết định chiến lược kinh doanh"

Ở Việt Nam, trong thời kỳ chuyển đổi sang cơ chế thị trường, bất kỳ một doanh nghiệp nào, nếu không có được một chiến lược kinh doanh thích hợp thì sẽ khó đứng vững được trong môi trường kinh doanh đầy biến động. Đặc biệt là tính cạnh tranh trong cơ chế thị trường hiện nay ngày càng trở nên gay gắt và khốc liệt hơn. Thực tế thành công trên thương trường đã chứng tỏ một điều: các doanh nghiệp thịnh vượng ngày càng lớn mạnh, có tiềm năng kinh tế lớn hơn là nhờ sự năng động, nhanh nhạy trong môi trường cạnh tranh và có một chương trình hành động toàn diện đúng đắn, tận dụng được những cơ hội kinh doanh, hạn chế được những rủi ro trên cơ sở phát huy được lợi thế, khắc phục được những điểm yếu kém của doanh nghiệp mình.

Để xây dựng chiến lược kinh doanh, thông thường một doanh nghiệp cần phải trải qua 3 bước: Tìm kiếm các cơ hội kinh doanh; xây dựng các chiến lược kinh doanh; lựa chọn và quyết định "Chiến lược kinh doanh".

*** Bước 1: Tìm kiếm cơ hội kinh doanh và dự báo nhu cầu thị trường**

Trong nền kinh tế thị trường, do tính chất tự do cạnh tranh đã làm cho thị phần của doanh nghiệp có xu hướng thu hẹp nhưng cũng nảy sinh những cơ hội mới.

Nhu cầu của khách hàng và khả năng sản xuất của các doanh nghiệp là muôn vẻ. Vì thế cơ hội kinh doanh không phải là khan hiếm. Các doanh nghiệp sẽ phát hiện ra nhu cầu chưa được đáp ứng cho thị trường, nếu biết cách tiếp cận, phân tích và tìm hiểu nó.

Các doanh nghiệp phải có một quá trình nghiên cứu trong một khoảng thời gian nhất định để phát hiện ra nhu cầu của thị trường v à từ đó có thể đáp ứng đòi hỏi của thị trường. Các doanh nghiệp có thể nghiên cứu trực tiếp tại hiện trường hoặc nghiên cứu gián tiếp tại văn phòng. Phương pháp nghiên cứu tại thị trường sẽ tạo cho doanh nghiệp nắm bắt được chi tiết hơn về nhu cầu của thị trường: thị trường có sự thay đổi (biến động) không? nhu cầu của thị trường cần phải thoả mãn đối với những loại hàng hoá nào, các phương thức dịch vụ sau khi đáp ứng nhu cầu ra sao?... để từ đó doanh nghiệp sẽ có định hướng kinh doanh nhằm đáp ứng những nhu cầu cần thiết của thị trường.

Tuy nhiên khi thực hiện phương pháp nghiên cứu này, doanh nghiệp sẽ phải tốn rất nhiều chi phí cho việc nghiên cứu thị trường. Ngoài việc phải mất chi phí, doanh nghiệp sẽ phải giành khá nhiều thời gian cho công việc này. Khi sử dụng phương pháp nghiên cứu tại văn phòng, các thông tin từ thị trường mà doanh nghiệp năm bắt, tiếp cận không được rõ và chính xác lắm, nhưng với doanh nghiệp sẽ tốn ít chi phí cũng như thời gian nghiên cứu hơn và do đó các quyết định có tính chiến lược trong hoạt động kinh doanh được đưa ra sẽ thích ứng nhanh hơn với thị trường.

Dựa trên cơ sở đã hiểu biết về thị trường, các doanh nghiệp sẽ kết hợp với sở thích kinh doanh của mình, khả năng tài chính, xem xét mức độ rủi ro... để chọn ra cơ hội kinh doanh cho mình.

Các bước trong việc tìm kiếm cơ hội kinh doanh với các doanh nghiệp bao gồm:

Thứ nhất: Doanh nghiệp phải thống kê được đầy đủ tất cả các cơ hội kinh doanh đã được phát hiện bằng quan sát, thu lượm thông tin phân tích thị trường và học hỏi kinh nghiệm các doanh nghiệp khác.

Thứ hai: Doanh nghiệp cần phải phân loại các cơ hội kinh doanh trên thành các nhóm, xếp những cơ hội kinh doanh gần giống nhau vào cùng một nhóm để tiện theo dõi khả năng thực hiện các cơ hội đó.

Thứ ba: Xem mỗi nhóm như một cơ hội kinh doanh để tìm ra đặc trưng cho mỗi nhóm. Sau đó chọn một số nhóm phù hợp với khả năng của doanh nghiệp để hướng tới việc hoạch định chiến lược kinh doanh.

Đây có thể nói là khâu khó khăn và quan trọng nhất trong quá trình đi tìm kiếm cơ hội kinh doanh của doanh nghiệp. Bước này đòi hỏi nhà doanh nghiệp cần phải tư duy và tầm nhìn chiến lược.

*** Bước 2: Xây dựng (hoạch định) chiến lược kinh doanh**

- Để có chiến lược kinh doanh hiệu quả như mong muốn, khi xây dựng chiến lược kinh doanh đòi hỏi các doanh nghiệp cần phải đạt được những yêu cầu sau:
    - Phải tăng được thế mạnh của doanh nghiệp, giành ưu thế cạnh tranh trên thị trường.
    - Tính đến và xây dựng được vùng an toàn trong kinh doanh, phải hạn chế độ rủi ro tới mức tối thiểu và nâng độ an toàn tới mức tối đa.
    - Cần phải xác định được phạm vi kinh doanh, mục tiêu then chốt và những điều kiện cơ bản về vật chất kỹ thuật và lao động để đạt được mục tiêu đó. Ngoài ra, những mục tiêu đó phải đi liền với hệ thống chính sách và biện pháp thực hiện mục tiêu.
    - Cần phải có khối lượng thộng tin và tri thức đủ mạnh, phải có phương pháp tư duy đúng đắn để có được những cái nhìn thực tế, sáng suốt và nhạy bén trong dự báo môi trường kinh doanh.
    - Phải có chiến lược dự phòng để trong tình huống xấu nhất xảy ra đối với doanh nghiệp thì sẽ có ngay chiến lược thay thế tướng ứng với một số tình huống.
    - Khi xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp cần phải biết kết hợp thời cơ và độ chín muồi của thời gian kinh doanh. Nếu chiến lược kinh doanh không chín muồi thì chắc chắn doanh nghiệp sẽ bị thất bại. Nhưng nếu như quá chín muồi thì những chiến lược đó cũng có thể thất bại vì đã bỏ mất thời cơ.

Mặt khác, chiến lược kinh doanh phải thể hiện sự kết hợp hài hoà giữa 2 loại chiến lược. Chiến lược kinh doanh chung (những vấn đề tổng quát bao trùm có tính chất quyết định nhất) và chiến lược kinh doanh bộ phận (những vấn đề mang tính chất bộ phận như chiến lược sản phẩm, giá cả, tiếp thị, giao dịch và xúc tiến...).

Ở đây chiến lược kinh doanh không phải là một bản thuyết trình chung chung mà nó phải thể hiện bằng những mục tiêu, nhiệm vụ cụ thể, có tính chất khả thi với mục đích đạt hiệu quả tối đa trong sản xuất kinh doanh.

Một vấn đề hết sức quan trọng là nếu doanh nghiệp chỉ xây dựng chiến lược thôi thì chưa đủ, vì dù cho chiến lược được xây dựng có hoàn hảo đến đâu nếu không được vận dụng một cách có hiệu quả (tức là không triển khai tốt, không biến nó trở thành các chương trình chính sách kinh doanh phù hợp với từng giai

đoạn phát triển của doanh nghiệp) thì nó sẽ trở thành vô ích và hoàn toàn không mang lại lợi ích cho doanh nghiệp.

▪ Để thực hiện được những yêu cầu trên, ngoài việc xây dựng chiến lược kinh doanh thì doanh nghiệp cần phải chú ý đến những căn cứ (thường được gọi là tam giác chiến lược) sau đây:

Thứ nhất, căn cứ vào khách hàng:

Kinh doanh của doanh nghiệp có thật sự cần thiết hay không phụ thuộc vào khách hàng. Vì thế khách hàng là cơ sở của chiến lược kinh doanh. Với sự hiện đại hoá nhanh chóng của xã hội hiện nay, nhu cầu sử dụng hàng hoá giữa các nhóm người khác nhau ngày càng có sự phân hoá, tạo nên một thị trường đa dạng của hàng hoá và dịch vụ. Vì thế, doanh nghiệp cần tìm hiểu và nắm bắt thị trường riêng biệt của khách hàng, phân loại khách hàng, phân loại hàng hoá, dịch vụ cho phù hợp với những nhóm khách hàng, từ đó xác định khách hàng của doanh nghiệp là ai, là nhóm người nào

Có 2 cách phân chia thị trường:

+ Phân theo mục tiêu: Phân khách hàng theo mục đích của khách hàng trong việc sử dụng sản phẩm hay dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp. VD: Họ sử dụng để kinh doanh, bán lẻ, tiêu dùng hoặc cất trữ...

+ Phân theo khả năng đáp ứng cho khách hàng: Cách phân chia này dựa vào khả năng và nguồn lực của doanh nghiệp trong việc đáp ứng nhu cầu của thị trường. Chính sách phân chia này cũng liên quan tới yếu tố thứ hai, đó là khả năng của doanh nghiệp.

Thứ hai, căn cứ vào khả năng của doanh nghiệp:

Doanh nghiệp cần phải dựa vào khả năng của mình để hoạch định chiến lược kinh doanh bởi vì từ những năm 80 trở lại đây, tiềm lực phát triển của các doanh nghiệp đã vượt lên trên nhu cầu của thị trường (nó khác với thời kỳ của những năm 70 trở về trước khi mà cung cầu tạm ở thế cân bằng, nhu cầu của thị trường chưa đa dạng, nên khai thác thị trường là vấn đề chủ yếu của doanh nghiệp). Do vậy mà cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng trở nên khốc liệt hơn, xu thế đòi hỏi phân chia thị trường ngày càng trở nên cấp thiết hơn. Để có thể nắm được thị trường thì doanh nghiệp phải chú trọng khai thác thác thế mạnh của mình khi hoạch định chiến lược kinh doanh.

Trong thực tế, doanh nghiệp không nên lo ngại và bi quan khi khai thác thế mạnh của doanh nghiệp vì thông thường bất kì một doanh nghiệp nào cũng đều có những mặt mạnh và mặt yếu. Vấn đề là phải biết dựa vào đó mà xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Thứ ba, căn cứ vào đối thủ cạnh tranh:

Xây dựng chiến lược kinh doanh dựa vào sự so sánh khả năng của doanh nghiệp mình với các đối thủ cạnh tranh khác. Tự xây dựng bảng thống kê để phân tích các thế mạnh của đối thủ cạnh tranh, từ đó tìm ra lợi thế cho mình. Lợi thế có hai loại:

+ Lợi thế vô hình, đó là uy thế không thể định lượng được như uy tín, các mối quan hệ của doanh nghiệp đang có, điều kiện, địa điểm kinh doanh của doanh nghiệp hoặc là thói quen sử dụng sản phẩm và dịch vụ của khách hàng...

+ Lợi thế hữu hình thường được đánh giá qua khối lượng, chất lượng sản phẩm, chi phí sản xuất, vốn đầu tư, giá cả, nhãn hiệu sản phẩm.

*** Bước 3: "Lựa chọn và quyết định chiến lược kinh doanh"**

Trước khi lựa chọn chiến lược kinh doanh, doanh nghiệp cần xem xét các vấn đề sau:

+ Nhận biết chính xác chiến lược hiện tại của doanh nghiệp làm căn cứ để lựa chọn chiến lược kinh doanh trong thời gian tới và cũng để khẳng định chiến lược đã có.

+ Xem xét lại các kết quả của các kỹ thuật phân tích chiến lược.

+ Xem xét các yếu tố chính có ảnh hưởng trực tiếp tới chiến lược như: sức mạnh của ngành và doanh nghiệp; mục tiêu, thái độ của giám đốc điều hành; nguồn tài chính. Nguồn tài chính thường gây sức ép đến việc lựa chọn chiến lược. Nhiều doanh nghiệp có nguồn lực hạn hẹp thường phải từ bỏ cơ hội kinh doanh chỉ vì họ nhận thấy không đủ chi phí "nhập cuộc".

+ Trình độ năng lực: Mức độ lệ thuộc vào bên ngoài, phản ánh của các đối tượng hữu quan, xác định các thời điểm thực hiện mục tiêu.

Mỗi doanh nghiệp xây dựng chiến lược kinh doanh của mình theo những căn cứ vào các mục đích khác nhau, bằng những phương pháp khác nhau. Những nội dung chiến

lược kinh doanh của bất kỳ doanh nghiệp nào cũng có hai phần kết hợp với nhau một cách hài hoà.

Chiến lược tổng quát thường đề cập đến những vấn đề quan trọng hay bao quát nhất, nó quyết định vấn đề sống còn của một doanh nghiệp. Thông thường chiến lược tổng quát thường được tập trung vào các mục tiêu sau: khả năng sinh lợi, vị thế trên thị trường, độ an toàn trong kinh doanh, năng suất, mục tiêu xã hội...

Việc xác định hệ thống các mục tiêu đảm bảo các yêu cầu:

- Trong chiến lược kinh doanh của mình, doanh nghiệp cần phải xác định rõ ràng các mục tiêu trong từng thời gian tương ứng. Phải có mục tiêu chung và riêng cho từng lĩnh vực hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, không nên quá coi trọng một mục tiêu này mà làm phương hại đến mục tiêu khác, cần phải có sự kết hợp hài hoà giữa chúng.

- Các mục tiêu mà doanh nghiệp xác định và lựa chọn phải đảm bảo tính liên kết tương hỗ lẫn nhau, sao cho mục tiêu này không cản trở mục tiêu khác. Chẳng hạn doanh nghiệp không nên vì mục tiêu lợi nhuận tối đa mà làm ảnh hưởng tới mục tiêu như tìm kiếm và xâm nhập thị trường mới.

- Phải xác định rõ mục tiêu ưu tiên. Điều đó thể hiện tính cấp bậc của hệ thống mục tiêu. Như vậy có mục tiêu cần phải được ưu tiên, cũng sẽ có những mục tiêu được bổ sung. Có đảm bảo yêu cầu đó thì tính hiện thực của mục tiêu mới được thể hiện.

- Doanh nghiệp luôn phải có sự cân đối giữa khó khăn và thực tại. Một mục đích dễ dàng sẽ không phải là yếu tố động lực. Cũng như vậy, một mục đích phi thực tế sẽ dẫn đến việc doanh nghiệp không có khả năng thực hiện được. Do vậy cần phải tôn trọng sự gắn bó bên trong giữa các mục tiêu. Yêu cầu cuối cùng là mục tiêu phải được những người thực hiện chấp nhận và họ phải có sự am hiểu những mục tiêu đó. Sự tham gia của những người thực hiện vào quá trình hình thành và quyết định mục tiêu sẽ giúp cho họ hiểu được cặn kẽ vấn đề và là cơ sở quan trọng cho tiến trình thực hiện sau này.

Chiến lược bộ phận thường hướng vào những vấn đề cụ thể của doanh nghiệp như chiến lược tài chính; chiến lược công nghệ; chiến lược nhân sự; chiến lược đầu tư; chiến lược sản phẩm: giá cả, quảng cáo...

Cả hai loại chiến lược này phải được liên kết chặt chẽ vói nhau thì mới có thể tạo thành một chiến lược kinh doanh hoàn chỉnh cho doanh nghiệp.

Cuối cùng, doanh nghiệp cần chú ý khi chọn nhân sự xây dựng chiến lược kinh doanh. Đó phải là những cán bộ, chuyên gia có trình độ, có kinh nghiệm được giao nhiệm cụ soạn thảo độc lập và sau đó thảo luận, phối hợp hoàn thiện.

TỔ CHỨC THỰC HIỆN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH THEO ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC - KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ VIỆC THỰC HIỆN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH THEO CHIẾN LƯỢC

1. Tổ chức thực hiện hoạt động kinh doanh theo định hướng chiến lược
2. Kiểm tra và đánh giá việc thực hiện

1. Tổ chức thực hiện hoạt động kinh doanh theo định hướng chiến lược

Để đảm bảo thực hiện và có thể thực hiện thắng lợi chiến lược kinh doanh đã đề ra, doanh nghiệp cần phải dựa vào các bước sau để thực hiện hoạt động kinh doanh theo định hướng chiến lược, các bước đó là:

1. Soát xét lại các mục tiêu, điều kiện môi trường và các chiến lược.
2. Đánh giá, điều chỉnh và đảm bảo cung ứng nguồn lực.
3. Xây dựng cơ cấu tổ chức.
4. Triển khai chiến lược hoặc thay đổi chiến lược.
5. Đánh giá lại kế hoạch chiến lược.

Dựa vào các bước này, doanh nghiệp có thể làm tăng khả năng thực hiện thắng lợi chiến lược và do đó sẽ làm tăng khả năng hoàn thành các mục tiêu của mình.

a. ***Bước thứ nhất***: quan trọng đầu tiên trong kế hoạch thực hiện chiến lược là việc soát xét lại các kết quả phân tích đã thu được từ trước và các quyết định liên quan đến mục tiêu, điều kiện - môi trường và chiến lược. Mục đích của bước này là nhằm đảm bảo chắc chắn rằng, những người chịu trách nhiệm đối với công việc thực hiện nắm bắt được chính xác nội dung của chiến lược. Việc soát xét lại như một bước đánh giá cuối cùng về những mục tiêu và chiến lược đề ra. Công việc này còn có thể tạo ra cơ hội để phát triển

và đồng hoá những biến đổi về điều kiện môi trường diễn ra kể từ khi phân tích cơ bản về điều kiện môi trường được tiến hành.

b. ***Bước thứ hai***: Sau khi soát xét và nhận thức thông suốt kế hoạch và chiến lược đề ra, phải tiến hành đánh giá, điều chỉnh và đảm bảo nguồn lực.

Mục đích chủ yếu của bước này là đề ra các chương trình, ngân sách và thủ tục thích hợp. Chương trình đề ra các nội dung cụ thể của các biện pháp hoặc các bước cần tiến hành thực hiện. Ngân sách đề ra chi phí cho các hoạt động trong những chương trình. Các thủ tục là hệ thống các bước, các phương pháp được đề ra để thực hiện công việc cụ thể...

Trong bước này, việc đánh giá tổng quát các nguồn lực phải được tiến hành như một phần công việc phân tích tình hình nội bộ của doanh nghiệp và đồng thời nó cũng là một khâu trong quá trình lựa chọn chiến lược. Tại một thời điểm nào đó, có thể phải tiến hành đánh giá lại để đảm bảo chắc chắn doanh nghiệp đã có hoặc có thể nhận được các nguồn lực với số lượng và chất lượng cần thiết cho việc thực hiện chiến lược. Có 3 vấn đề ở đây liên quan rất lớn đến chất lượng nguồn lực đó là:

+ Sự cam kết của đội ngũ nhân viên: việc thực hiện thắng lợi hoạt động kinh doanh theo định hướng chiến lược đã đề ra phụ thuộc phần lớn vào sự cam kết của toàn đội ngũ nhân sự trong tổ chức, từ bộ máy lãnh đạo đến nhân viên. Có sự cam kết này nghĩa là họ có tinh thần hăng hái trong việc thực hiện nhiệm vụ.

+ Tinh thần thực hiện: tinh thần hăng hái thực hiện được phổ biến rộng cũng là điều hết sức cần thiết, vì nó có ý nghĩa rằng mọi người luôn có ý chí chiến đấu tiến lên phía trước và điều lý tưởng là họ phấn đấu vì thành tích cá nhân cũng như thành tích chung của doanh nghiệp.

Cùng với sự đánh giá tổng quát các nguồn lực, doanh nghiệp cũng nên xem xét để điều chỉnh và đảm bảo nguồn lực sao cho hợp lý khi thực hiện chiến lược như: việc phân bổ nguồn vốn, ngân sách...

c. ***Bước thứ ba*** của việc thực hiện hoạt động kinh doanh theo định hướng chiến lược là doanh nghiệp phải xây dựng cơ cấu tổ chức. Đặc biệt là khi doanh nghiệp đang hoạt động kinh doanh thì cần tiến hành phân tích cơ cấu tổ chức để đảm bảo chắc chắn rằng cơ cấu này vẫn còn phù hợp để thực hiện chiến lược đã đề ra.

Xây dựng cơ cấu tổ chức có thể theo nhiều mô hình khác nhau, tuỳ theo các chức năng khác nhau. Do đó doanh nghiệp nên lựa chọn để xây dựng theo một số mô hình như: theo chức năng nhiệm vụ, tổ chức theo sản phẩm, theo địa bàn hoạt động, theo đối tượng khách hàng, theo đơn vị kinh doanh chiến lược hoặc theo mô hình tổ chức hỗn hợp... Mặt khác khi xây dựng cơ cấu tổ chức cũng sẽ gặp những yếu tố ảnh hưởng như: chiến lược, quy mô và mức độ phức tạp của tổ chức, công nghệ, mức độ biến động của môi trường kinh doanh, thái độ của ban lãnh đạo và đội ngũ nhân viên cũng như các khía cạnh về địa lý...

d. ***Bước thứ tư*** là việc đưa ra các thay đổi hay triển khai chiến lược. Trong bước này doanh nghiệp phải chú ý đến 4 vấn đề sau:

- Dự báo sự phản đối có thể xảy ra.

- Làm giảm bớt sự phản đối tiềm ẩn.

- Giảm bớt sự phản đối thực tế.

- Thiết lập lại nguyên trạng.

e. ***Bước cuối cùng*** của quá trình tổ chức thực hiện hoạt động kinh doanh theo định hướng chiến lược là việc đánh giá lại kế hoạch chiến lược. Do định hướng chiến lược là một quá trình năng động nên khi đề ra kế hoạch chiến lược, lãnh đạo doanh nghiệp phải nhận thức được rằng có thể sẽ phải có những sửa đổi chiến lược theo định kỳ, tuy nhiên cần tránh những sửa đổi lớn mang tính chất ồ ạt. Nhưng đôi lúc cũng cần thiết phải làm như vậy khi tình thế bắt buộc. Giai đoạn thực hiện chiến lược là một cơ hội tốt để đánh giá lại toàn bộ kế hoạch chiến lược. Đôi khi các kế hoạch chiến lược tỏ ra hoàn toàn logic và phù hợp, nhưng chúng không thể thực hiện được một cách hiệu quả chỉ vì một nguyên nhân nào đó như: không đủ nguồn lực hoặc nguồn lực không thích hợp; sự phản đối của người lao động hay hệ thống thông tin yếu kém... Khi thời gian, công sức và chi phí bỏ ra để thực hiện chiến lược gần đạt tới kết quả thì ban lãnh đạo doanh nghiệp cần phải đánh giá lại một cách cặn kẽ các kế hoạch chiến lược. Cần kiểm tra những vấn đề cụ thể như: các mục tiêu đề ra có còn thích hợp không? những thay đổi trong bối cảnh môi trường và chiến lược.

Tóm lại, việc thực hiện hoạt động kinh doanh theo định hướng chiến lược của doanh nghiệp không diễn ra một cách ngẫu nhiên mà nó đòi hỏi phải có sự phân tích và kế hoạch hoá cặn kẽ. Phần lớn quá trình thực hiện là do các bộ phận chức năng chịu trách nhiệm.

2. Kiểm tra và đánh giá việc thực hiện

Tương tự như việc tổ chức hoạt động theo chiến lược, khâu cuối cùng của hoạt động này là kiểm tra và đánh giá việc thực hiện cũng cần phải tuân theo một quá trình nhất định bao gồm sáu bước sau:

1. Xác định được nội dung kiểm tra.
2. Đề ra tiêu chuẩn kiểm tra.
3. Định lượng kết quả (thành tích) đạt được.
4. So sánh kết quả đạt được với tiêu chuẩn đề ra.
5. Xác định các nguyên nhân sai lệch.
6. Tìm ra các biện pháp khắc phục.

a. ***Bước đầu tiên*** của quá trình kiểm tra và đánh giá việc thực hiện hoạt động kinh doanh theo chiến lược là xác định nội dung kiểm tra. Trước khi xem xét các yếu tố cụ thể cần kiểm tra, doanh nghiệp cần biết rằng có 3 hình thức kiểm tra cơ bản đó là:

- Việc kiểm tra chiến lược nhằm đánh giá chiến lược được tiến hành trước khi hoạch định chiến lược và sau khi chiến lược đó được thực hiện.

- Kiểm tra quản lý nhằm thúc đẩy các hệ thống chính yếu bên dưới hoàn thành các mục tiêu chiến lược.

- Kiểm tra tác nghiệp nhằm xác định thành tích của cá nhân và các tổ chức (nhóm công tác).

Mỗi loại hình kiểm tra này đều không phải là một công việc riêng biệt tách rời mà thực tế l à chúng gắn liền với nhau.

Yếu tố thành tích cần quản lý và kiểm tra có 4 phương diện bao gồm: số lượng, chất lượng, thời gian và chi phí.

b. ***Bước thứ hai***: đề ra tiêu chuẩn kiểm tra.

Sau khi xác định nội dung kiểm tra, doanh nghiệp cần định ra tiêu chuẩn để kiểm tra mỗi yếu tố thành tích. Nếu không có tiêu chuẩn để kiểm tra thì việc kiểm tra không thể đạt hiệu quả. Ngược lại, các tiêu chuẩn được đề ra một cách rõ ràng sẽ tạo nhiều điều kiện thuận lợi cho quá trình kiểm tra. Khi đề ra tiêu chuẩn kiểm tra, doanh nghiệp cần định rõ các yếu tố của tiêu chuẩn như: tính cụ thể, tiêu chuẩn thay thế, mức giới hạn cho phép...

c. ***Bước thứ ba***: định lượng kết quả đạt được.

Trong việc định lượng kết quả hoạt động, vấn đề hết sức quan trọng là phải kịp thời nắm bắt được các thông tin thích hợp. Doanh nghiệp phải xác định được cụ thể những thông tin thực sự cần thiết để định lượng thành tích, các phương pháp định lượng kết quả hoạt động (phương pháp định lượng kết quả hoạt động có thể đánh giá theo các chỉ tiêu sau: đánh giá các chỉ tiêu marketing; các chỉ tiêu về nguồn nhân lực; các chỉ tiêu đánh giá kết quả sản xuất) và những vướng mắc liên quan đến việc định lượng kết quả. Việc định lượng kết quả này nhiều khi cũng gây tốn kém về chi phí và thời gian. Yếu tố chủ quan trong việc định lượng thành tích cũng gây ra vấn đề, nhất là khi đánh giá về nhân sự.

d. ***Bước thứ tư***: So sánh kết quả đạt được với tiêu chuẩn đề ra: việc so sánh kết quả và tiêu chuẩn chú trọng đến sự cần thiết phải định lượng thành tích theo những điều kiện khi đề ra tiêu chuẩn... Trong trường hợp này không nên sử dụng chỉ tiêu về lượng hàng bán ra.

e. ***Bước thứ năm*** của quy trình kiểm tra là phải làm ró nguyên nhân tại sao kết quả thực tế đạt được sai lệch so với tiêu chuẩn đề ra. Nhiều tiêu chuẩn như các tiêu chuẩn về hệ số tài chính có mối liên quan lẫn nhau và kết quả đạt được có vẻ như chưa được đầy đủ so với tiêu chuẩn vẫn có thể chấp nhận được. Vì vậy, doanh nghiệp cần phải xem xét các tiêu chuẩn liên quan để xác định xem thực sự có vấn đề hay không. Nếu thực sự sai lệch do có vấn đề thì doanh nghiệp cần nhanh chóng xem xét đến các nguyên nhân có thể dẫn tới các sai lệch đó...

f. ***Bước cuối cùng***: Năm bước trên của quá trình kiểm tra, đánh giá nhằm tạo khả năng để doanh nghiệp thực hiện bước thứ sáu: đề ra các biện pháp chấn chỉnh. Các biện pháp chấn chỉnh bao gồm năm vấn đề chung sau:

- Xem xét lại tiêu chuẩn.

- Xem xét lại mục tiêu.,

- Xem xét lại các chiến lược.

- Xem xét lại cơ cấu tổ chức, các hệ thống hoặc nguồn lực hỗ trợ.

- Xém xét lại các biện pháp thực hiện.

Tóm lại: Bước lớn cuối cùng trong quá trình quản lý và thực hiện chiến lược là việc kiểm tra đánh giá thành tích của doanh nghiệp. Để đảm bảo việc kiểm tra có hiệu quả ban lãnh đạo doanh nghiệp cần phải xác định nội dung kiểm tra, đề ra các tiêu chuẩn kiểm tra, định lượng kết quả đạt được, so sánh kết quả đó với tiêu chuẩn đề ra, xác định các nguyên nhân sai lệch để từ đó có các biện pháp chấn chỉnh.

Cần đề ra các thủ pháp kiểm tra đối với bất kỳ yếu tố thành tích hoặc kết quả nào được coi là quan trọng. Và doanh nghiệp cũng cần xác định các công việc kiểm tra để đảm bảo cho việc thực hiện nhằm đạt được các mục tiêu.

Một trong những yêu cầu quan trọng nhất của quy trình kiểm tra và đánh giá là phải xác định rõ các nguyên nhân dẫn đến kết quả thực hiện bị sai lệch so với tiêu chuẩn đề ra, trên cơ sở đó phân tích nguyên nhân vì sao có sự sai lệch để có thể đề ra các biện pháp chấn chỉnh đúng đắn. Có một số biện pháp mà doanh nghiệp có thể thông qua và có thể xem xét lại tiêu chuẩn, mục tiêu, chiến lược, cơ cấu tổ chức, xem xét các hệ thống, nguồn lực hỗ trợ hoặc xem xét thực tế các hoạt động của doanh nghiệp cũng như mỗi thành viên của doanh nghiệp.